

**PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PELAKSANAAN FUNGSI PENGAWASAN  
KEPADA DEBITUR KPR-BTN DALAM MEMPERBAIKI KINERJA PADA BANK  
TABUNGAN NEGARA CABANG BANDUNG**

**Frida Nur Septiani<sup>1</sup>**

Universitas Telkom

---



**Telkom**  
University

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Tinjauan Terhadap Obyek Studi

#### 1.1.1 Jenis Usaha

Jenis usaha/jasa yang disediakan Bank Tabungan Negara adalah lembaga keuangan untuk menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat.

#### 1.1.2 Nama Perusahaan



Bank Tabungan Negara didirikan pada tanggal 9 Februari 1950, yang mempunyai tugas dan usaha yang diarahkan pada perbaikan ekonomi rakyat dan meningkatkan pembangunan nasional dengan jalan menghimpun dana dari masyarakat. Bisnis Utama Bank BTN untuk melakukan salah satu fungsinya sebagai bank umum, yaitu dengan memberikan pembiayaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Adanya KPR diharapkan dapat menjembatani kesenjangan masyarakat terutama yang termasuk golongan masyarakat berpenghasilan rendah dan menengah untuk memiliki rumah.

#### 1.1.3 Lokasi

Bank Tabungan Negara Cabang Bandung terletak di Jalan Jawa Nomor 7.

#### 1.1.4 Visi Bank Tabungan Negara

“Menjadi bank yang terkemuka dan menguntungkan dalam pembiayaan perumahan”.

#### 1.1.5 Misi Bank Tabungan Negara

- 1 Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, serta menyediakan produk dan jasa perbankan lainnya.
- 2 Menyiapkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia Bank Tabungan Negara yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi.
- 3 Memenuhi komitmen kepada pemegang saham, yaitu menghasilkan laba dan pendapatan perusahaan yang tinggi serta ikut mendukung program pembangunan perumahan nasional.
- 4 Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan *Shareholder Value*.
- 5 Memperdulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

#### 1.1.6 Produk dan Jasa

1. Tabungan
2. Sertifikat Deposito
3. Giro
4. ATM
5. Inkaso
6. Safe Deposit
7. Bank Garansi Kredit,dll

### 1.1.7 Perkembangan

Bank Tabungan Negara (Persero) merupakan bank milik pemerintah dengan status bank umum yang kantor-kantor cabangnya terdapat diberbagai kota seluruh Indonesia. Saat ini Bank Tabungan Negara (Persero) bertekad untuk menjadi bank komersial dengan bisnis utama pembiayaan perumahan dan industri ikutannya. Bank Tabungan Negara (Persero) juga telah menetapkan sasaran bisnisnya sebagai Bank Keluarga Indonesia . Bank Tabungan Negara (Persero) berdiri pada tanggal 1 Juli 1898, pada waktu itu bernama *POSTSPAARBANK* milik kerajaan Hindia Belanda berdasarkan Koninklijk Blesuit No.27 tanggal 16 Oktober 1897. didirikannya bank tersebut yaitu untuk mendidik masyarakat agar gemar menabung dan sekaligus memperkenalkan lembaga perbankan kepada lapisan masyarakat. *POSTSPAARBANK* ini terus hidup dan berkembang serta tercatat hingga tahun 1939 dan telah memiliki 4 cabang yaitu Jakarta, Medan, Surabaya, dan Makasar. Pada tahun 1940 kegiatannya terganggu sebagai akibat penyerbuan Jerman atas Netherland yang mengakibatkan penarikan tabungan besar-besaran dalam waktu yang relatif singkat. Namun demikian keadaan keuangan *POSTSBAARBANK* pulih kembali pada tahun 1941.

Tahun 1942 Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Pemerintah Jepang, kemudian Jepang membekukan kegiatan *POSTSPAARBANK* dan mendirikan *TYOKIN KYOKU* tepatnya pada tanggal 1 April yaitu sebuah bank yang bertujuan untuk menarik dana masyarakat melalui tabungan. Usaha Pemerintah Jepang ini tidak sukses karena dilakukan dengan paksaan. *TYOKIN KYOKU* hanya mendirikan satu cabang yaitu cabang Yogyakarta.

Proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia 17 Agustus 1945 telah memberikan inspirasi kepada Bapak Darmosoentanto untuk memprakarsai pengambilalihan *TYOKIN KYOKU* dari pemerintah Jepang ke Pemerintah Republik Indonesia dan terjadilah penggantian nama menjadi *KANTOR TABUNGAN POS*. Bapak Darmosoetanto ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia menjadi direktur yang pertama. Tugas pertama *KANTOR TABUNGAN POS* adalah melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Republik Indonesia (ORI). Tetapi kegiatan *KANTOR TABUNGAN POS* tidak berumur panjang karena agresi Belanda (Desember 1946). Mengakibatkan didudukinya semua kantor termasuk kantor cabang.

Pada bulan Juni 1949 Pemerintah Republik Indonesia membuka kembali *KANTOR TABUNGAN POS* dan mengganti namanya dengan *BANK TABUNGAN POS REPUBLIK INDONESIA*. Sejak kelahirannya dan sampai berubah nama *KANTOR TABUNGAN POS RI*, lembaga ini bernaung dibawah Kementerian Perhubungan.

Banyak kejadian bernilai sejarah sejak tahun 1950 tetapi yang substantif bagi sejarah BTN adalah dikeluarkannya UU Darurat No. 9 tahun 1950 tanggal 9 Februari 1950 yang mengubah nama *POSTSPAARBANK IN INDONESIA* berdasarkan staatsblad No. 295 tahun 1941 menjadi *BANK TABUNGAN POS* dan memindahkan induk kementerian dari Kementerian Perhubungan ke Kementerian Keuangan dibawah Menteri Urusan Bank Sentral. Walaupun dengan UU Darurat tersebut masih bernama *BANK TABUNGAN POS* tetapi tanggal 9 Februari 1950 ditetapkan sebagai hari dan tanggal lahir *BANK TABUNGAN NEGARA*. Nama Bank Tabungan Pos menurut UU Darurat tersebut dikukuhkan dengan UU No. 36 tahun 1953 tanggal 18 Desember 1953. Perubahan nama dari Bank Tabungan Pos menjadi Bank Tabungan Negara didasarkan pada PERPU No. 4 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963 yang kemudian dikuatkan dengan UU No. 2 tahun 1964 tanggal 2 Mei 1964.

Berdasarkan ketetapan presiden No. 11 tahun 1965 tentang pengintegrasian bank-bank milik negara kedalam bentuk tunggal, maka Menteri Urusan Bank Sentral mengeluarkan surat keputusan No. 65/USB/1965 mengenai pengintegrasian Bank Tabungan Negara menjadi Bank Negara Indonesia unit V. Hal ini berjalan sampai dengan dikeluarkannya UU No. 14 tahun 1967 dan Undang-Undang tentang Bank Tabungan Negara No. 20 tahun 1968. berdasarkan peraturan tersebut ditetapkan tugas dan usaha Bank Tabungan Negara diarahkan pada perbaikan ekonomi rakyat dan meningkatkan pembangunan nasional dengan jalan menghimpun dana dari masyarakat.

Pada tahun 1974 pemerintah dengan surat Menteri Keuangan No. B 49/MK/1974 memberikan tugas kepada Bank Tabungan Negara sebagai wadah pembiayaan pemilikan rumah sederhana kepada masyarakat yang berpenghasilan rendah dan menengah. Sejak tahun 1976 Bank Tabungan Negara melaksanakan tugas tersebut melalui Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) yang lebih dikenal dengan sebutan KPR-BTN.

Sejak berdirinya pada tahun 1950 hingga sekarang BTN telah menggeluti bidangnya. Jaringan operasinya tersebar luas di seluruh Indonesia. Dalam usaha ini, BTN telah mencanangkan tiga sasaran pokok yaitu sebagai “Bank andalan Pemerintah”, “Bank yang dicintai masyarakat” dan “Bank yang disayangi karyawan”. Serta memasyarakatkan budaya kerja yang disebut panca tertib. Panca tertib adalah tertib pola pikir, tertib administrasi, tertib pelayanan, tertib arsip dan tertib lingkungan. Era baru Bank Tabungan Negara ditandai dengan logo baru yang berbentuk segi enam menyerupai sarang lebah serta diisyratkan semangat menabung. Pada tanggal 29 April 1989 Bank Tabungan Negara oleh pemerintah diubah statusnya menjadi Bank Umum dan dapat menerima simpanan giro dan mengikuti kliring. Perkembangan terakhir BTN adalah dengan dikeluarkannya peraturan pemerintah No. 29 tahun 1992 yang mengubah badan hukum BTN menjadi perusahaan perseroan atau yang lebih dikenal dengan sebutan Bank BTN (Persero). Peraturan ini didasarkan pada Undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan berlaku aktif pada tanggal 1 Agustus 1992 yang menghapus BTN menjadi Bank Umum.

Pendirian BTN (Persero) didasarkan pada akte pendirian No. 136 tanggal 31 Juli 2000 atas persetujuan DPR, pemerintah *merekapitalasi* BTN (Persero) sebesar Rp 14,005 Triliun. BTN (Persero) sebagai pemerintah yang berperan dalam masyarakat dibidang jasa Kredit Pemilikan Rumah. Berdasarkan Kajian Konsultan Independent, prise waterhouse coopers, pemerintah melalui BUMN dalam surat No. S-544/M-MBU/2002

tanggal 21 Agustus 2002 memutuskan Bank Tabungan Negara sebagai Bank Umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

### 1.1.8 Strategy secara Umum

Bank Tabungan Negara (Persero) merupakan bank milik pemerintah dengan status bank umum yang kantor-kantor cabangnya terdapat diberbagai kota seluruh Indonesia. Saat ini Bank Tabungan Negara (Persero) bertekad untuk menjadi bank komersial dengan bisnis utama pembiayaan perumahan dan industri ikutannya. Bank Tabungan Negara (Persero) juga telah menetapkan sasaran bisnisnya sebagai Bank Keluarga Indonesia. Bank Tabungan Negara tetap mempertahankan kredit pemilikan rumah sebagai bisnis inti. Bisnis tersebut dinilai cukup strategis dan mampu mendorong kenaikan laba setiap tahunnya. Di tengah kecenderungan bank-bank yang mengalami penurunan laba dalam neraca kinerja tahun 2005, BTN sebaliknya, malah mengalami kenaikan laba dari Rp 370 miliar menjadi Rp 419 miliar.

Salah satu alasan yang membuat kredit pemilikan rumah (KPR) merupakan bisnis strategis adalah kebutuhan manusia terhadap tempat tinggal. Rumah sudah menjadi kebutuhan pokok, sehingga mempunyai pasar yang luas.

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Bangsa Indonesia sedang melaksanakan pembangunan di berbagai bidang kehidupan. Hal ini sejalan dengan amanat konstitusi yang tertuang dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yaitu :

“Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”.

Berdasarkan Pembukaan Undang-undang Dasar 1945 ditegaskan bahwa tujuan nasional bangsa Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia
2. Memajukan kesejahteraan umum
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa
4. Ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Sejalan dengan rumusan tujuan nasional tersebut diatas, pemerintah melaksanakan pembangunan diberbagai sektor, yaitu politik, ekonomi, sosial-budaya, pertahanan dan keamanan. Pembangunan tersebut dilaksanakan secara terencana dan untuk periode waktu tertentu, baik pembangunan jangka panjang, menengah maupun pembangunan jangka pendek.

Salah satu bidang pembangunan yang sedang dilaksanakan oleh bangsa Indonesia adalah keuangan. Dalam Ketetapan MPR No II/MPR/1993 tentang GBHN antara lain dikemukakan sebagai berikut :

“pembangunan keuangan diarahkan pada peningkatan kemampuan dan daya guna keseluruhan tatanan, perangkat, kelembagaan, dan kebijaksanaan keuangan dalam menunjang kesinambungan pembangunan dan peningkatan kemandirian bangsa melalui peningkatan dan kemampuan keuangan yang makin handal, efisien, dan mampu memenuhi tuntutan pembangunan, penciptaan suasana yang mendorong tumbuhnya inisiatif dan kreativitas masyarakat, serta meluasnya peran serta masyarakat dalam pembangunan dan melalui upaya untuk terus meningkatkan tabungan nasional sebagai sumber utama pembiayaan pembangunan”.

Pembangunan bidang keuangan antara lain merupakan tanggungjawab lembaga-lembaga keuangan seperti Bank Tabungan Negara. Berdasarkan UU No.20 tahun 1968 didirikanlah sebuah Bank Tabungan Milik Negara dengan nama Bank Tabungan Negara.

Bank Tabungan Negara sebagaimana bank-bank lain bergerak dalam lapangan usaha untuk menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat melalui lapangan usaha sebagai berikut :

- a. Giro yaitu penyimpanan dana baik perseorangan maupun badan usaha atau yayasan dan instansi pemerintah dengan simpanan minimal Rp 250.000,00.
- b. Deposito yaitu penanaman dana diam untuk perseorangan dengan simpanan minimal Rp 500.000,00.
- c. Bataara, yaitu jenis tabungan yang bersifat bebas dan bisa diambil sewaktu-waktu dengan batas simpanan minimal Rp 10.000,00.
- d. Kredit Griya Multi yaitu kredit yang diberikan kepada konsumen yang telah memiliki sertifikat yang utamanya ditujukan untuk renovasi bangunan.
- e. Kredit Swagriya yaitu kredit yang diberikan kepada nasabah untuk membangun rumah di atas tanah milik sendiri.
- f. Kredit Paket C yaitu kredit yang diberikan kepada nasabah untuk membeli rumah.
- g. Kredit Pemilikan Rumah yaitu kredit yang diberikan kepada perseorangan untuk memiliki rumah.

Khusus mengenai Kredit Pemilikan Rumah, diberikan kepada umum atau perorangan yang bekerja pada suatu lembaga pemerintah atau swasta. Adapun yang dimaksud dengan Kredit Pemilikan Rumah Bank Tabungan Negara yaitu kredit yang diberikan oleh Bank Tabungan Negara kepada debitur (masyarakat) untuk digunakan membeli (membayar) sebuah bangunan rumah tinggal dengan tanahnya guna dimiliki dan dihuni atau dipergunakan sendiri.

Untuk memperoleh Kredit Pemilikan Rumah Bank Tabungan Negara, khususnya BTN Cabang Bandung telah membuat persyaratan yang cukup ketat kepada calon debitur yaitu calon debitur bersedia dipotong penghasilannya oleh Bendaharawan tempatnya bekerja untuk membayar angsuran kreditnya kepada BTN Cabang Bandung.

Pada kenyataannya dari 107.452 debitur KPR-BTN Cabang Bandung, 90% diantaranya melakukan pembayaran sendiri dan bukan dilakukan oleh Bendaharawan unit kerja. Hal ini jelas menyalahi kesepakatan antara debitur dengan pihak BTN Cabang Bandung. Sebagai akibatnya maka terjadi peluang penunggakan yang dilakukan oleh debitur.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Penunggak Kredit KPR Griya Utama**

**pada BTN Cabang Bandung**  
**(periode 2004-2005)**

Tahun	Jumlah debitur	Jumlah penunggak		Total penunggak	(%) penunggak
		Semester 1	Semester 2		
2004	130.871	12.346	13.215	25.561	19,5%
2005	107.452	14.986	14.964	29.950	27,8%

Sumber : Divisi Loan Recovery

Berdasarkan data tahun 2005 yang ada di BTN Cabang Bandung ternyata jumlah penunggak untuk periode 1 sampai dengan 12 bulan mencapai 29.950 debitur atau 27,8% dari seluruh debitur KPR. Sedangkan debitur yang dinyatakan tidak menunggak sebesar 72,25%. Sementara itu batas kebijaksanaan (toleransi) mengenai proporsi tidak menunggak untuk 1 sampai dengan 12 bulan adalah 87,7% (berdasarkan nilai kualitas aktiva produktif BTN Cabang Bandung). Hal ini jelas merupakan masalah bagi BTN Cabang Bandung karena penunggak dari debitur akan menghambat terhadap kinerja BTN Cabang Bandung.

Berdasarkan permasalahan tersebut penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh dalam skripsi dengan judul : “**PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PELAKSANAAN FUNGSI PENGAWASAN KEPADA DEBITUR KPR-BTN DALAM MEMPERBAIKI KINERJA PADA BANK TABUNGAN NEGARA CABANG BANDUNG**”.

### 1.3 Perumusan Masalah

Dari permasalahan tersebut diatas penulis mencoba membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepada debitur Kredit Pemilikan Rumah di BTN Cabang Bandung ?
2. Bagaimanakah kinerja di BTN Cabang Bandung ?
3. Hambatan-hambatan apakah yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan tersebut ?
4. Upaya-upaya apakah yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut ?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepada debitur Kredit Pemilikan Rumah pada BTN Cabang Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pada BTN Cabang Bandung.
3. Untuk mengetahui hambatan-hambatan apakah yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan.
4. Untuk mengetahui upaya-upaya apakah yang dilakukan untuk mengatasi hambatan.

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang memerlukan, antara lain:



1. Pihak Perusahaan, sebagai bahan masukan atau saran yang dapat digunakan untuk menentukan perbaikan yang sebaiknya dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya..
2. Penulis, yang diharapkan dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan bagi penulis terhadap ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan dan selama penelitian. Serta penulis diharapkan dapat membandingkan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan dengan praktek di perusahaan yang penulis teliti.
3. Pihak lain, sebagai bahan referensi yang diharapkan dapat membantu memberikan informasi tentang fungsi pengawasan terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan pengawasan.

### 1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memerlukan batasan yang bertujuan untuk menjaga konsistensi tujuan dari penelitian, sehingga masalah yang dihadapi tidak meluas dan pembahasan lebih terarah. Batasan dalam penelitian ini yaitu :

1. Populasi yang diteliti adalah para petugas Tim Penanggulangan Tunggakan di Bank BTN Cabang Bandung
2. Penelitian ini hanya membahas identifikasi hambatan-hambatan serta upaya-upaya didalam pelaksanaan pengawasan terhadap debitur KPR-BTN contohnya Kredit Griya Utama.

### 1.7 Kerangka pemikiran

Istilah pengawasan dan pengendalian keduanya merupakan terjemahan dari satu istilah bahasa inggris *controlling* yang merupakan salah satu fungsi manajemen. *Controlling* diterjemahkan dengan kata “pengawasan” yang berarti suatu proses kegiatan seorang pemimpin untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, dan kebijaksanaan serta ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian hakekat pengawasan adalah mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-penyimpangan, pemborosan-pemborosan, kegagalan-kegagalan dalam mencapai tujuan. Sasaran pengawasan ditujukan untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas, kehematan dan ketertiban pelaksanaan pengawasan.

Hasil pengawasan harus dijadikan bahan pengambilan keputusan untuk :

1. Menghentikan penyimpangan - penyimpangan, penyelewengan - penyelewengan dan pemborosan - pemborosan yang terjadi.
2. Mencegah tidak terulangnya tindakan penyimpangan-penyimpangan, penyelewengan - penyelewengan dan pemborosan - pemborosan tersebut.

Sujanto ( Sofyan : 2004 ), mengemukakan bahwa :

“Pengawasan sebagai suatu proses untuk menetapkan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Kemudian Soewarno Handayani (Sofyan : 2004) berpendapat :



“Pengawasan adalah suatu proses di mana pimpinan ingin mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan yang oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan serta kebijaksanaan yang telah ditentukan”.

Karena pengertian pengendalian sama dengan pengertian pengawasan maka berikut ini akan penulis kemukakan pengertian pengawasan menurut Hasibuan (2000:22), bahwa :

“Pengawasan ialah kegiatan pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan uraian diatas maka terlihat bahwa pengawasan merupakan upaya membandingkan antara pelaksanaan dengan rencana yang telah ditentukan.

Untuk menjamin terlaksananya pengawasan yang baik, diperlukan adanya langkah-langkah pengawasan. Herujito (2006: 248) mengutip pendapat dari Mochler yang mengemukakan langkah-langkah pengawasan yaitu :

1. Setting Standards
2. Measuring performance and comparing it against the standards.
3. Taking corrective action.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa langkah-langkah pengawasan mencakup :

1. Menetapkan standar.
2. Membandingkan pelaksanaan kerja dengan standar.
3. Melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan.

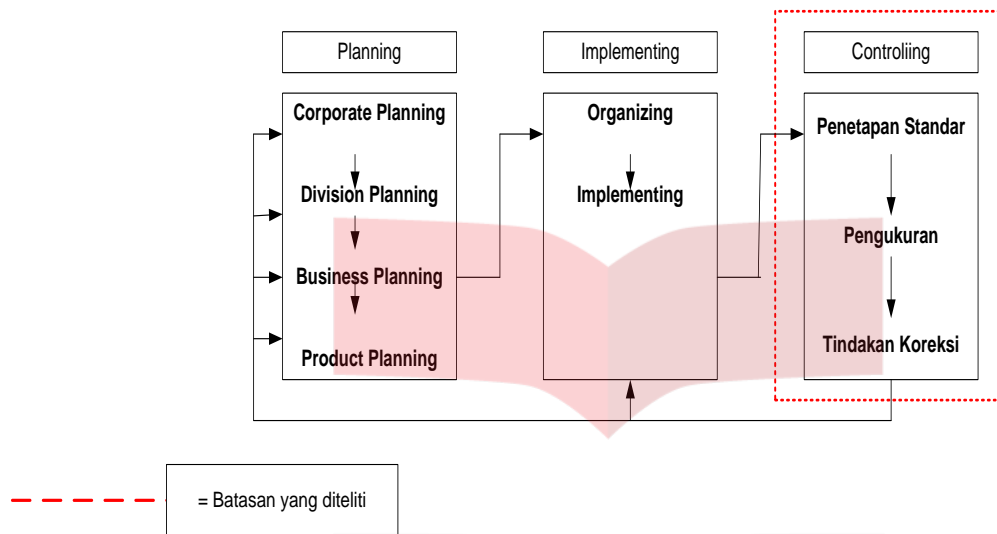
Sesuai dengan makna pengawasan, yakni untuk menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana, maka langkah-langkah pengawasan ini merupakan upaya dari manajer untuk melakukan pengawasan dengan baik sehingga pelaksanaan kegiatan akan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun yang dimaksud dengan rencana dalam penelitian ini adalah kinerja atau performance organisasi secara menyeluruh khususnya target penerimaan angsuran dari debitur Bank Tabungan Negara cabang Bandung.

Pengertian kinerja menurut Tuntunan Praktis Perencanaan Peningkatan Kinerja (LAN RI, 1990), adalah prestasi kerja ditinjau dari segi kuantitas dan kualitas. Jika prestasi kerja dikaitkan dengan kuantitas artinya apakah pekerjaan yang dilakukan telah efektif atau sesuai dengan target yang ditetapkan? Sedangkan jika prestasi kerja dikaitkan dengan kualitas artinya apakah ada standar kerja yang dapat menunjukkan bahwa hasil kerja telah efektif?

Suatu perusahaan perlu mengadakan kegiatan pengawasan (*controlling*) untuk mengetahui apakah program yang dijalankan (*implementing*) sudah efektif. Dalam proses pengawasan, hal yang diperlukan adalah mengetahui hasil yang telah dicapai (*Result*) dengan asumsi bahwa lingkungan bisnis tidak berubah secara signifikan, karena pada umumnya lingkungan bisnis dalam keadaan stabil dari tahun ke tahun.

Tujuan dari kegiatan pengawasan ini adalah untuk mengetahui apakah rencana (*Planning*) sudah sesuai dan mencapai sasaran dan bagaimana mengembangkannya menjadi lebih baik ataukah rencana yang dijalankan tidak memenuhi sasaran dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut berdasarkan dari hasil yang diperoleh.

**Gambar 1.1.**  
**Kerangka Pemikiran**



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat saya ambil dari hasil analisis diatas antara lain sebagai berikut :

1. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan tugas-tugas dan kegiatan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Pengawasan bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja yang tinggi bagi suatu organisasi. Baik tidaknya pelaksanaan pengawasan akan berpengaruh terhadap baik tidaknya kinerja suatu organisasi.
3. Pelaksanaan pengawasan oleh Tim Penanggulangan Tunggakan Bank Tabungan Negara cabang Bandung terhadap debitur masih kurang memadai yang ditandai dengan adanya permasalahan-permasalahan sebagai berikut :
  - a. Belum jelasnya mekanisme kerja penanggulangan tunggakan oleh debitur KPR-BTN.
  - b. Kurang meratanya beban kerja pada tiap-tiap anggota Tim Penanggulangan Tunggakan di Bank Tabungan Negara Cabang Bandung.
  - c. Sumber data penunggak yang ada dalam data komputer terkadang masih keliru
  - d. Petugas Tim Penanggulangan Tunggakan kurang tanggap untuk memberikan peringatan kepada debitur yang menunggak
4. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan oleh Tim Penanggulangan Tunggakan Bank Tabungan Negara Cabang Bandung terhadap debitur adalah sebagai berikut :
  - a. Belum terdapatnya standar kerja yang jelas menyangkut mekanisme kerja penanggulangan tunggakan oleh debitur KPR-BTN.
  - b. Belum ada uraian tugas yang rinci bagi tiap-tiap petugas yang terlibat dalam penanggulangan tunggakan,
  - c. Pengolahan dan analisis data penunggak sebagai informasi utama bagi petugas Tim Penanggulangan Tunggakan masih diragukan ketepatannya.
5. Peningkatan fungsi pengawasan di Bank Tabungan BTN harus ditingkatkan lagi. Karena jika fungsi pengawasan ditingkatkan, maka akan membuat kinerja Bank Tabungan Negara akan semakin baik pula. Untuk meningkatkan pengawasan Bank Tabungan Negara sudah melakukan beberapa hal seperti berikut :
  - a. Membuat standar kerja yang akan dilaksanakan oleh pegawai BTN khususnya Tim penanggulangan Tunggakan.
  - b. Memberikan rincian tugas kepada masing-masing pegawai.
  - c. Menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh semua pegawai untuk mendukung terlaksananya program kerja pegawai.
  - d. Menetapkan Kualitas Aktiva Produktif.
6. Upaya-upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam melaksanakan pengawasan adalah :

- a. Bank Tabungan Negara Cabang Bandung telah menggandakan dan menyebarluaskan ketentuan mengenai struktur organisasi dan tata kerja Bank Tabungan Negara Cabang Bandung kepada setiap pegawai dengan harapan para pegawai tersebut memahami tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- b. Memberikan diklat-diklat fungsional kepada pegawai Bank Tabungan Negara Cabang Bandung yang menyangkut operasional komputer.
- c. Mengenaikan sanksi kepada petugas yang dinilai lalai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

## 5.2 Saran

1. Hasil dari perhitungan rank order untuk item nomer 3 tentang beban kerja masing-masing petugas sudah cukup merata mendapatkan hasil rata-rata per item sebesar 60% dan termasuk dalam kriteria tidak baik. Oleh karena itu Bank Tabungan Negara harus lebih pemeratakan untuk beban kerja masing-masing petugas.
2. Hasil dari perhitungan rank order untuk item nomer 6 tentang data yang tersedia tidak pernah keliru mendapatkan hasil rata-rata per item sebesar 42.5% dan termasuk dalam kriteria sangat tidak baik. Oleh karena itu Bank Tabungan Negara harus lebih memantapkan peran komputer sebagai sumber data yang akurat sehingga dapat dijadikan informasi bagi petugas Tim Penanggulangan Tunggakan dalam menangani tunggakan. Dan sebaiknya membuat program untuk menyimpan data debitur dan selalu meng-update data debitur, sehingga data yang diperlukan tidak akan keliru.
3. Hasil dari perhitungan rank order untuk item nomer 12 tentang angsuran debitur selalu disampaikan tepat waktu mendapatkan hasil rata-rata per item sebesar 57,5% dan termasuk dalam kriteria tidak baik. Sebaiknya Bank Tabungan Negara memberikan sanksi yang tegas kepada debitur yang tidak menyampaikan angsuran tepat pada waktunya.
4. Hasil dari perhitungan rank order untuk item nomer 13 tentang debitur pada umumnya sudah menyadari hak dan kewajibannya mendapatkan hasil rata-rata per item sebesar 56% dan termasuk dalam kriteria tidak baik. Pihak bank dapat mengingatkan para debiturnya untuk memenuhi kewajibannya dengan cara mengirimkan rekening koran setiap bulannya (Rekening Koran adalah hasil pencetakan dari seluruh transaksi yang berhubungan dengan kewajiban yang dilakukan antara debitur dengan BTN).
5. Hasil dari perhitungan rank order untuk item nomer 14 tentang angsuran disampaikan secara kolektif dan bukan perorangan mendapatkan hasil rata-rata per item sebesar 49% dan termasuk dalam kriteria tidak baik. Pihak bank dapat memberikan sanksi yang tegas kepada para debitur yang melakukan pembayaran angsuran secara perorangan, karena para debitur telah melanggar kesepakatan perjanjian kepada pihak bank.
6. Hasil dari perhitungan rank order untuk item nomer 16 tentang masih ada debitur yang mengeluhkan pelayanan Bank Tabungan Negara Cabang Bandung mendapatkan hasil rata-rata per item sebesar 58.25% dan termasuk dalam kriteria tidak baik. Pihak bank harus lebih memperhatikan didalam melayani para debiturnya, sehingga debitur merasa puas.